

Liderazgo

Los ocho arquetipos del liderazgo

por Manfred F. R. Kets de Vries

Diciembre 18, 2013

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Aunque el fantasma del Gran Hombre todavía persigue los estudios de liderazgo, la mayoría de nosotros ya hemos reconocido que las organizaciones de éxito son el producto del liderazgo distributivo, colectivo y complementario. El primer paso para formar un equipo así es identificar a cada miembro de la personalidad, la composición y el estilo de liderazgo del equipo, de modo que los puntos fuertes y las competencias se puedan adaptar a roles y desafíos particulares. Hacerse mal en esta coincidencia puede traer miseria a todos los afectados y causar un daño considerable.

Una vez me pidieron que facilitara una intervención de entrenamiento de grupo para el equipo directivo de la filial de una gran empresa química. Un año antes de que Kate (no es su

nombre real, directora de la filial) fuera trasladada de la oficina central para hacerse cargo. En la oficina central siempre había sido vista como una persona extremadamente perspicaz en cuanto a las decisiones de personal. Teniendo en cuenta su talento en RRHH, la vieron como una buena candidata para arreglar el lío en esa filial en particular. Fue un gran salto en términos de ascenso, pero a Kate se le dio una oportunidad.

Desafortunadamente, rápidamente me di cuenta de que su mandato había sido un desastre. Puede que haya sido una buena entrenadora, pero no tenía lo necesario para crear un mayor enfoque estratégico y ejecutar un cambio. Se había gastado una gran cantidad de dinero en consultores y en formar una fuerza de trabajo que al cabo de 12 meses no tenía una idea más clara de lo que estaban haciendo o por qué. Lo que había deslumbrado a la gente de la oficina central habían sido las habilidades de entrenamiento y comunicación de Kate. Sin embargo, estaba en el mar en un papel más operativo.

¿Qué se puede hacer para evitar una situación como la de Kate? Hay una serie de cuestionarios de liderazgo serios que están a un mundo de distancia de los eneagramas y las pruebas de compatibilidad que ensucian el circuito de entrenadores. Algunos de ellos intentan identificar ciertos patrones de comportamiento recurrentes que se consideran más o menos eficaces en un contexto de liderazgo. También tenemos pruebas para descubrir si los ejecutivos están orientados a las personas o a las tareas, son autocráticos o democráticos, transaccionales o transformadores, y variaciones de todos ellos. Este tipo de cuestionario puede resultar un poco simplista, pero pueden ayudar a orientar a alguien en la dirección correcta en la trayectoria profesional u organizativa.

Mi propio enfoque de la evaluación del liderazgo se basa en estudios observacionales de líderes reales, la mayoría en la cúspide estratégica de sus organizaciones. Mi objetivo es ayudarles a ver y comprender que sus actitudes e interacciones con la gente son el resultado de una compleja confluencia de su teatro interior (incluidas las relaciones con figuras de autoridad a temprana edad), experiencias vitales significativas, ejemplos dados por otros ejecutivos y formación formal de liderazgo.

A medida que estas influencias se desarrollan a lo largo del tiempo, uno suele ver una serie de patrones de comportamiento recurrentes que influyen en la eficacia de una persona dentro de una organización. Pienso en estos patrones como «arquetipos» de liderazgo, que reflejan las diversas funciones que los ejecutivos pueden desempeñar en las organizaciones y que la falta de ajuste entre el arquetipo de un líder y el contexto en el que opera es una de las principales causas de la disfuncionalidad del equipo y de la organización y del fracaso de los ejecutivos. Los ocho arquetipos que me han parecido más destacados son:

- **El estratega: el liderazgo como juego de ajedrez.** Estas personas son buenas para afrontar la evolución del entorno de la organización. Proporcionan visión, dirección estratégica y pensamiento innovador para crear nuevas formas organizativas y generar crecimiento futuro.
- **El catalizador del cambio: el liderazgo como actividad de cambio.** A estos ejecutivos les encantan las situaciones desordenadas. Son maestros en reingeniería y creación de nuevos «planes» organizativos.
- **El transactor: el liderazgo como negociación.** Estos ejecutivos son grandes negociadores. Diestros para identificar y abordar nuevas oportunidades, prosperan en las negociaciones.
- **El constructor: el liderazgo como actividad empresarial.** Estos ejecutivos sueñan con crear algo y tienen el talento y la

determinación para hacer realidad su sueño.

- **El innovador: el liderazgo como generación de ideas creativas.** Estas personas se centran en lo nuevo. Poseen una gran capacidad para resolver problemas extremadamente difíciles.
- **El procesador: el liderazgo como ejercicio de eficiencia.** A estos ejecutivos les gustan las organizaciones que funcionen sin problemas, máquinas bien engrasadas. Son muy eficaces a la hora de configurar las estructuras y los sistemas necesarios para apoyar los objetivos de una organización.
- **El entrenador: el liderazgo como forma de desarrollo de las personas.** Estos ejecutivos saben cómo sacar lo mejor de la gente, creando así culturas de alto rendimiento.
- **El comunicador: el liderazgo como dirección de escena.** Estos ejecutivos son grandes influenciadores y tienen un impacto considerable en su entorno.

Averiguar qué tipos de líderes tiene en su equipo puede hacer maravillas para su eficacia como grupo. Le ayuda a reconocer cómo usted y sus colegas pueden hacer individualmente sus mejores contribuciones. Esto, a su vez, creará una cultura de apoyo y confianza mutuos, reducirá el estrés y los conflictos del equipo y contribuirá a una resolución de problemas más creativa. También informa a su búsqueda de nuevas incorporaciones al equipo: ¿qué tipo de personalidad y habilidades echa de menos?

La historia de Kate tuvo un final feliz. La sesión de entrenamiento del grupo dejó claro que el problema no era tanto la falta de habilidad de Kate, sino que el equipo carecía de cualidades de liderazgo específicas. Si el equipo incorporara a un ejecutivo con una perspectiva estratégica y que tuviera habilidades y experiencia de cambio, las habilidades de Kate como comunicadora y entrenadora se aprovecharían de manera más

eficaz para resolver la crisis de la filial. Después de hablar con el jefe de gestión de talentos de la oficina central, pudimos identificar exactamente a esa persona, creando un equipo más completo y ayudando a Kate a cumplir su mandato.

MV

Manfred F. R. Kets de Vries is an executive coach, psychoanalyst, and management scholar. He is the Distinguished Clinical Professor of Leadership Development and Organizational Change at INSEAD in France, Singapore, and Abu Dhabi. His most recent book is *Down the Rabbit Hole of Leadership: Leadership Pathology in Everyday Life*.

Recommended For You

The 4 Leadership Styles, and How to Identify Yours



How to Develop Your Leadership Style



Good Bosses Switch Between Two Leadership Styles



What Courageous Leaders Do Differently

